

المحور الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الإستراتيجية

إن التغييرات الحاصلة اليوم في بيئة الأعمال انعكست بأثرها على المنظمات الأمر الذي استلزم إعادة النظر في إدارة مواردها ليصبح الإدارة الإستراتيجية بهدف تحديد توجهات وخطط المنظمة للإستفادة من مواردها في تحقيق أهدافها في بيئة متغيرة.

1- مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية

1-1- تعريف الإستراتيجية

في الواقع إنه لمن الصعوبة إعطاء تعريف محدد وواضح وصريح وهذا راجع لإستعمال هذا المصطلح في ميادين عديدة ومختلفة، وكذلك يكون هذا المصطلح قد يكون في مفهوم ذهن مستعمله لكن يصعب عليه تعريفه في جملة أو فقرة، كما ترجع الصعوبة إلى أن فكرة الإستراتيجية فكرة غير ملموسة مما يصعب من تجسيدها وتعريفها تعريفاً متفق عليه، وأول ما استعملت كلمة إستراتيجية كان ذلك في الميدان العسكري حيث كانت تعبر عن خطط الحرب، لتستعمل فيما بعد في ميدان البيولوجيا إلى أن دخلت ميدان الإقتصاد والأعمال.

نقاط المقارنة	الميدان العسكري	ميدان الأعمال
الرئيس	القائد وأركانها	مدير المنظمة
الأعداء	قوات الأعداء.	المنافسون
النصر	غزو مناطق جديدة أو استرجاع مناطق محتلة.	الحصول على سيطرة المنظمة في السوق
القوات	الجيش - العتاد الحربي	أفراد المنظمة، منتجات المنظمة والتكنولوجيا المستعملة
الحافز	الوطنية	الروح العائلية، الهدف المشترك وأهمية المستهلكين

تعرف الإستراتيجية بأنها "برنامج عمل يخطط من طرف الإدارة لتعبئة الإمكانيات من أجل بلوغ الأهداف الإستراتيجية، وتمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية لفترة زمنية محددة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها".

ويعرف " Ansoff " الإستراتيجية بأنها " تصور للمنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة في مدة أكثر من خمس سنوات ".

1-2- أسباب الإهتمام بالإستراتيجية: تواجه المنظمة عدة تحديات إستراتيجية لا يمكن مواجهتها والإستفادة منها إلا إذا أديرت المنظمة إدارة إستراتيجية، ومن أهم هذه التحديات: -إزدياد سرعة التغييرات على جميع المستويات الاقتصادية، الجهوية...). نلاحظ أن معدل التغييرات الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية، قد أخذت في التسارع في السنوات الأخيرة القليلة الماضية، والتغير هو الذي يضع الفرص أو التهديدات. -ازدياد حدة المنافسة: درجة المنافسة الموجودة بين المنظمات الاقتصادية ويمكن قياس هذه

الدرجة بالإستناد إلى العناصر الآتية: إنتشار العلامات التجارية، عدد المنافسين(طردا مع حدة المنافسة)، حجم المنظمات(كلما كانت المنظمة كبيرة تنقص هذه المنافسة)، هامش الربح(طردا مع حدة المنافسة)، ثقافة المستهلك(كلما كانت ثقافته منخفضة كلما كان سهل التأثير عليه من خلال الحملات الإشهارية)، المنافسون المحتملون(كلما قلت الحواجز المصنوعة في السوق مثل الأسعار، إنتشار بعض العلامات التجارية، حجم المنظمة، كلما أدى إلى دخول منافسون محتملون)، العملاء(دراسة خصائص العملاء)، الموردون(لدراسة خصائص الموردون يجب أن تكون العلاقة واضحة حتى لايتحول الموردون إلى توريد المنافسين.

-التغير في هيكل العمالة بحيث لم تعد المنظمات تعتمد على العمال القادرين فعلا بأعمال بسيطة ومتكررة بل أصبح نجاح المنظمات يتوقف على توفر الخبرات ذوي المعرفة المتخصصة في إنتاج التسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة (بل إنتقلت من إدارة المعرفة إلى سياسة الذكاء). التي تمكن من وضع إستراتيجيات ذات كفاءة عالية.

-ندرة الموارد: أصبح الصراع على موارد الطاقة والماء والكفاءات النادرة سمة العصر يتطلب من المنظمات بناء إستراتيجيات قادرة على توفير وإستعاب هذه الموارد.

-الإهتمام بالبيئة: تعاضم الإهتمام بالبيئة وازدادت قوة الجماعات المكلفة بحماية البيئة وارتفع معها تأثيرها على صانعي القرارات السياسية.

1-3-تعريف الإدارة الإستراتيجية: تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، والواقع أن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة ببعضها البعض والتي تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها.

ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنه عملية تحديد رسالة أو غاية المؤسسة وأهدافها وتحديد استراتيجيتها كسبيل لبلوغ الأهداف في بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ. وتتضمن هذه العملية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص والتهديدات، مع تحليل البيئة الداخلية أي موارد المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف. وعلى ضوء ذلك يجري تصميم استراتيجيات وظائف المنظمة، التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة المالية، والبحوث والتطوير، ثم تطبيق أو تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم النتائج.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تحتوي على مجموعة من المهام الرئيسية: -صياغة رسالة المنظمة التي تتضمن عبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها أو أهدافها عند إنشاء المنظمة.

-صورة المنظمة: والتي تظهر ظروفها وقدرتها ومواردها الداخلية. -تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود البيئة التنافسية.

-تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحلال التوافق بين مواردنا والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

-تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها ووسائلها.

-إختيار مجموع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

-تحديد الأهداف السنوية قصيرة الأجل مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
-تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهيكل، التكنولوجيا والأنظمة المحفزة.
-تقييم مدى نجاح الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المتأتية في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية.

2-الفرق بين إدارة الأعمال وإدارة الأعمال الإستراتيجية

تعريف التسيير: "يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة". ومفهوم التسيير مفهوم ضيق المضمون حيث أنه لايشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما مفهوم التسيير حسب مصطلح الإنجليزي فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير".

المعايير	الإدارة العادية	الإدارة الإستراتيجية
مجال الإهتمام	المشاكل الحالية وتنفيذ الأعمال اليومية	المشاكل المستقبلية وهدفها أساسا البقاء
التركيز	النتائج الحالية	النتائج المستقبلية
القيود	الموارد الحالية +(البيئة الظروف الحالية)	الموارد المستقبلية +(البيئة المستقبلية)
أسلوب حل المشاكل	الخبرة السابقة	الإبتكار وإيجاد حلول جديدة + إستعمال خبرة سابقة
إتخاذ القرار ودرجة المخاطرة	درجة مخاطرة منخفضة	درجة المخاطرة مرتفعة

-الفرق بين إدارة الأعمال الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

إن الإدارة الإستراتيجية هي عملية مبادرة وفعل أكثر من مجرد تخطيط للعمل، وهي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المنظمة مع بيئتها لذلك تختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الإستراتيجي، فالإدارة الإستراتيجية تعتبر ثمرة لتطوير مفهوم التخطيط الإستراتيجي الذي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها.
فالإدارة الإستراتيجية تعني أيضا: إدارة تغيير التنظيم، إدارة الثقافة التنظيمية، إدارة الموارد، إدارة البيئة.

3-مستويات الإدارة الإستراتيجية: يمكن النظر إلى الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة مستويات حسب طبيعة وحجم منظمات الأعمال.

-الإدارة الإستراتيجية للمنظمة: في هذا المستوى تقوم الإدارة الإستراتيجية بكل الأنشطة

المتصلة بصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتخصيص الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية. وفي هذا المستوى يأخذ بعين الإعتبار توزيع الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية وتحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

-الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية: تقوم الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال إنطلاقاً من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية (المحلية والعامّة) وتحديد إمكانية الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وفي هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة الآتية:

-ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟

-من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون لمنتجات الوحدة ؟

-كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟

-الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي: بما أن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون من أنظمة فرعية لوظيفة الإنتاج والأفراد والتسويق والمالية، من الضروري أن تكون للمنظمة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، بمعنى أنه خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للإنتاج، وتتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بالتنفيذ من دون الدخول في التفاصيل المباشرة على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف.

4-صياغة رؤية ورسالة المنظمة

تحتاج المنظمة في بيئة متغيرة وشديدة المنافسة إلى رؤية واضحة ورسالة -وثيقة مكتوبة- تمثل دستور المنظمة والمرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي عادة فترة زمنية طويلة نسبياً ويمكن تحقيقها بإمكانياتها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح ودقة الفلسفة الأساسية للمنظمة.

وتستمد المنظمة أهميتها من العناصر الآتية:

-تعطي تعريفاً مختصراً وواضحاً للغرض من وجود المنظمة ووظائفها والسوق التي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.

-تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها والمجالات التي سوف تتنافس فيها مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.

-تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد وتحديد اتجاهات النمو والتوسع التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

-تعريف الرؤية: هي طموحات المنظمة التي لا يمكن تحقيقها في الظروف الحالية والإمكانات الحالية ويمكن الوصول إليها في المستقبل.

-المكونات الأساسية لرسالة المنظمة: تتكون الرسالة مما يأتي:

-نشاط المنظمة: على المنظمة أن تحدد بدقة النشاط الذي تعمل فيه.

-العملاء: الزبائن الذين تتعامل معهم سواء حاليين أو مستقبليين إذ يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها على هؤلاء العملاء.

-سوق المنظمة: تحدد حلبة الصراع الذي سوف تنافس فيه.

-إدراك المنظمة لإمكاناتها حتى تستطيع الاستفادة منها بدقة متناهية.

-التكنولوجيا لتكوين مدخلاتها إذ تعتبر كمحدد رئيسي.
-أهداف البقاء والنمو والإطار الأخلاقي(المسؤولية الإجتماعية).

-خصائص الرسالة:

- أن تكون مختصرة في حدود 100 كلمة.
- أن تحدد بوضوح عمل المنظمة.
- أن تحدد ماذا تنتج المنظمة ولمن تنتج.
- أن تحدد ماتم المنظمة إشباعه من حاجات العملاء.
- المبرر الأساسي من وجود المنظمة.
- أسلوب إعداد رسالة المنظمة: لإعداد رسالة المنظمة لابد من الإجابة على الأسئلة الآتية:
 - ماهي الوظائف التي تؤديها المنظمة ؟
 - لمن سيتم توجيهه وأداء هذه الوظائف ؟
 - كيف سيتم تأدية هذه الوظائف ؟
 - لماذا وجدت المنظمة ؟

-من المهم جدا أن تحدد الحاجات التي تسعى المنظمة (رغبات المستهلك) إلى إشباعها وأن يتم تفادي ما يسمى بظاهرة "قصر النظر التسويقي".
-تحديد نوعية المجتمع المستهدف ؟

مثال: رسالة خاصة بشركة تعمل في المواد الغذائية، نحن نعمل في تجارة المواد الغذائية لخدمة مجموعة من كبار العملاء الذين يعملون في تقديم الوجبات الغذائية للشركات الصناعية الكبرى في العاصمة، واهتمامنا ينصب على تقديم أصناف متعددة ذات جودة عالية تلبي كافة إحتياجات عملائها ونحرص على أن يحظى المتعاملون من الشركة بمعاملة أمنية وصادقة وعادلة بما فيهم المتعاملين الذين نوفر لهم المناخ الوظيفي ونشعرهم بأنهم شركاء في أرباح الشركة.

ونحن كذلك لدينا مسؤولية اتجاه المجتمع المحلي لا تنحصر فقط في الحصول على السلع الصالحة وعالية الجودة ولكن أيضا للمشاركة في المسؤولية الإجتماعية من أولويات للشباب وتدريبهم ومساعدة غير القادرين في إتمام تعليمهم.

-علاقة الرسالة ببيئة المنظمة: إن صياغة الرسالة تتم صياغتها في البداية صياغة عامة ولكن هناك إرتباط قوي بين المنظمة وبين نتائج تقييمها لبيئتها الداخلية والخارجية إذ يجب أن تأتي الرسالة منسجمة ومتوافقة مع نتائج تحليلها لبيئتها الداخلية والخارجية.

-علاقة رسالة المنظمة بأهدافها: نقصد بالهدف النهائية العامة والمرغوبة والتي توجه الجهود نحوها، وعليه فإن الأهداف بشكل عام هي ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه. وتكمن العلاقة بين الأهداف ورسالة المنظمة في كون أن الأهداف هي الجانب التنفيذي لرسالة المنظمة، كما أنها توفر أهداف الرسالة الأسس الخاصة بقياسها على مستوى المنظمة. وعليه فأهداف الرسالة قاعدة قوية للقيام بالأنشطة الآتية:

-النشاط التخطيطي.

-النشاط التوجيهي.

-النشاط التنظيمي.

-النشاط الرقابي والتقييمي.

-أبعاد تحقيق الأهداف داخل المنظمة: على الأهداف أن تحمل:

بعد كفي، بعد كمي، بعد زمني، تحديد مستوى المسؤولية، تحديد ماتصبو تحقيقه هذه الأهداف، بعد واقعي وموضوعي.

- مبادئ وأسس صياغة الأهداف:** تتمثل فيما يلي:
- أن تكون الأهداف واضحة ومحددة، دقيقة وشاملة لجميع العاملين.
 - أن تكون مقبولة في كل مستويات الإدارة.
 - أن تكون قابلة للقياس ويمكن استخدامها في مجال الأداء والمراقبة.
 - أن تكون واقعية تتناسب مع إمكانية المنظمة وظروفها، كما يجب أن تكون موضوعية.
 - أن تتصف بمشاركة كل المرؤوسين والحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا.
 - أن يراعى عامل الزمن في تحقيق الأهداف.
 - أن تحدد في إطار سياسات وبرامج المنظمة.